

## Point de situation sur le déploiement du flex-office du CSEE APPLI, le 22 juillet 2021

Les élus du CSEE Appli font le constat que l'instance a été à plusieurs reprises consultée depuis fin 2020 sur de nombreux projets immobiliers intégrant une dimension flex-office, sans que le flex-office à Capgemini, sa définition, les principes qui en découlent et sa faisabilité n'aient fait l'objet d'une consultation dans les instances.

Le « flex-office » désigne l'absence de bureau attitré au sein de l'entreprise, chacun s'installe chaque jour où il veut ou où il peut. Il induit une séparation des espaces de postes de travail et des espaces collaboratifs. Ces deux principes, pour être correctement mis en œuvre, imposent des contraintes sur les aménagements, impliquent une gestion de la présence en rotation sur site et hors site (dont télétravail), intègrent le traitement des situations particulières.

Le flex-office est une modification importante des conditions de travail dans l'entreprise. Les implications, notamment l'absence de bureau attitré et le besoin de trouver une place chaque matin, ne sont actuellement pas présentées explicitement aux salariés.

L'évolution globale des bureaux vers le flex-office, motivée par une stratégie du groupe de réaliser des économies d'échelle sur les baux immobiliers avec l'intégration d'Altran, ne doit pas s'opérer dans l'urgence ni faire l'économie d'un inventaire des besoins et d'une réflexion préalable partagée, portant notamment sur :

- la pertinence du passage au flex-office selon les sites et les projets,
- les modalités adéquates de son organisation,
- les conséquences sur les conditions de travail,
- la prévention des risques professionnels,
- la productivité et l'attractivité.

A date, la Direction ne partage au CSEE APPLI aucune étude transverse qui aurait été réalisée en amont sur ce modèle et sa pertinence pour notre organisation du travail.

Les élus du CSEE Appli produisent en annexe, partie intégrante de cette motion :

- leurs inquiétudes sur les conséquences d'un déploiement en l'état du flex-office
- des extraits d'études sur le flex-office et l'open space,
- des extraits de rapports d'expertise commandés par le CSEE APPLI sur les récents projets immobiliers
- une comparaison des taux de flex-office corrélés aux besoins des projets, issue des dossiers d'information et des rapports d'expertise
- des écarts constatés avec la charte immobilière du groupe, extraits des rapports d'expertise

\*\*\*

Les élus du CSEE Appli déplorent que, pour les projets immobiliers déjà présentés, la Direction ne se soit pas plus inspirée de la Charte Immobilière Groupe qui, si elle était suivie dans son principe et dans ses modalités, permettrait un flex-office de meilleure qualité que celui actuellement mis en place à Capgemini en France.

Les élus du CSEE Appli constatent que les taux de flex-office des immeubles présentés par la Direction sont calculés comme une résultante des contraintes immobilières et non pas comme une valorisation entrante des besoins des projets selon leurs spécificités. Par ailleurs, ces chiffres ne sauraient être figés mais intégrer des marges de manœuvre quantifiées de façon à prendre en compte l'évolution des besoins des projets, des salariés en rotation sur ces projets, les projets à venir, le rapatriement de salariés en clientèle.

Les élus du CSEE Appli soulignent par ailleurs que les taux de flex-office présentés ne peuvent fonctionner qu'avec un taux de télétravail important que ne vient à date justifier aucune étude présentée. Une telle étude doit prendre en compte les souhaits des salariés et les jours de télétravail dans la semaine. Ce souci est d'autant plus crucial que le taux effectif de rotation par projet est un élément structurant majeur d'une organisation en flex-office.

\*\*\*

Les élus du CSEE Appli s'indignent d'un manque de maturité dans les projets présentés jusqu'ici :

- taux de flex par projets parfois absents de l'information (ex Pau), parfois calculés a posteriori suite à l'insistance du groupe de travail et l'analyse de l'expert (ex Nantes), parfois étonnamment tous alignés (ex Lyon) ;
- absence de prise en compte de la fluctuation des effectifs quotidiens et par heure, de la gestion des pics d'affluence, de la présence de personnel extérieur dans les locaux, des pics saisonniers de stagiaires...
- procédure non décrite et outil non présenté de gestion de la présence sur site;
- défaut de capitalisation d'un projet immobilier à un autre : absence récurrente des mêmes informations, préconisations de l'expert non reprises, immeuble 147 montré comme un modèle à suivre en dépit des nombreux dysfonctionnements constatés ;
- défaut d'une présentation détaillée de la conduite du changement et manque de préparation au changement des salariés concernés
- absence de prévention des risques professionnels dans la mise en place du flex-office et persistance de la Direction dans le non-respect de ses obligations (articles L4121-1 et L4121-2 du Code du Travail, respectivement sur la responsabilité de l'employeur en santé et en sécurité, et sur les principes ordonnés de prévention des risques).
- densification mal maîtrisée du fait de la contrainte d'espace, accentuée sur certains plateaux (désormais sous les 4m<sup>2</sup> par poste de travail) et par l'ajout de postes temporaires en tant que postes de travail effectifs.

\*\*\*

En conséquence, les élus du CSEE Appli demandent que la Direction :

- expérimente le concept pendant 6 mois sur les projets récemment déployés sur des bâtiments existants, dans un contexte redevenu normal (hors crise sanitaire) et intégrant l'effectivité du télétravail, avant de continuer à déployer les évolutions à toute l'organisation
- étudie la réversibilité en cas de difficultés de déploiement
- réalise une étude transverse afin d'élaborer une solution optimale et mature avec tous les acteurs en présence dans l'organisation : managers, RH, CSE et CSSCT, juristes, préventeurs internes et externes, CRES, CMH, salariés concernés...
- interroge les salariés Capgemini quant à leur réelle adhésion au flex-office
- passe d'une réflexion générale à une analyse fine de chaque collectif de travail et de chaque salarié : parmi les entrants, il convient de se demander tout simplement « pourquoi » un salarié vient au bureau, et « pour y faire quoi »
- replace l'humain au cœur du concept de flex-office : l'objectif recherché visant à réduire le nombre de mètres carrés (et donc les coûts) ne doit pas être le seul et encore moins l'objectif prioritaire, au risque qu'une telle conduite de l'organisation du travail puisse devenir préjudiciable à son bon fonctionnement
- suive l'évolution du taux de remplissage des immeubles et de rotation des projets dans le temps, et informe le CSEE Appli dès qu'un taux de flex-office localisé baisse de 5% par rapport au taux présenté au cours du processus de consultation
- mette à jour les DUER et PAPRIPACT de façon à intégrer spécifiquement les espaces de flex-office comme unité de travail et à étudier les nouvelles actions de prévention adéquates
- applique la charte immobilière comme premier principe d'aménagement des sites, charte justement pensée et rédigée par la Direction en ce sens suite à une étude préalable du Groupe
- consulte le CSEE Appli de façon globale (en plus des informations - consultations sur les projets immobiliers locaux) sur la nouvelle organisation du travail dans l'entreprise intégrant le principe même de la généralisation du flex-office, en tant que projet transverse important modifiant les conditions de travail, et élément structurant de la stratégie de Capgemini en France.

Les élus du CSEE Appli alertent globalement la Direction sur les risques de :

- régression des conditions de travail
- remise en cause de facto du double volontariat du télétravail du fait de l'impossibilité de trouver une place sur site et de conditions de travail dégradées en flex-office
- perte de cohésion des équipes projets
- augmentation de certains risques professionnels et perte de maîtrise sur d'autres
- mise en place imprudente d'une nouvelle organisation du travail concomitante à la désorganisation actuelle de par la crise sanitaire et le travail à distance contraint
- difficulté de montée en compétences de par ce nouvel environnement de travail « éparpillé » et conséquences possibles sur l'emploi
- affaiblissement de l'attractivité de l'entreprise

Les élus du CSEE Appli sollicitent un retour de la direction sur ces éléments lors d'une prochaine réunion du CSEE APPLI.

## Annexes de la motion

- Inquiétudes des élus du CSEE APPLI sur les conséquences d'un déploiement en l'état du flex-office
- Extraits de quelques études
- Extraits de rapports d'expertise commandés par le CSEE APPLI
- Taux de flex vs besoins des projets (dossiers d'information et extraits des rapports d'expertise)
- Ecarts avec la Charte Immobilière (extraits des rapports d'expertise)

\*\*\*

### ❖ **Inquiétudes des élus du CSEE APPLI sur les conséquences d'un déploiement en l'état du flex-office:**

- application du flex-office, à l'origine instauré pour les métiers nomades, sur des populations et fonctions pour lesquelles il n'est pas adapté
- aggravation de risques déjà mis en évidence dans des études sur les open-spaces, notamment en termes de concentration (bruit, charge mentale), de confidentialité, ainsi que d'hygiène et de risques sanitaires, ...
- perte de maîtrise de certains risques professionnels « physiques » (incendie, premiers secours)
- le flex office est par endroits accompagné d'une densification des postes de travail, d'un manque d'espaces collaboratifs, de l'insuffisance des dispositifs de séparations entre les différents espaces et de distances entre les postes de travail
- atteintes capacitaires sur certains sites, contraignant les marges de manœuvre d'aménagement
- inégalité entre les salariés face au risque de ne pas avoir de place, ou être séparés de leur équipe ; incitation implicite à venir travailler plus tôt pour trouver un poste ou une place de parking ; apparition de stress, de conflits entre collègues ; inégalité de projets mieux « lotis » que d'autres
- temps improductif consacré à la recherche d'un poste, l'installation, la désinstallation et le rangement
- désocialisation, perte du sentiment d'appartenance, altération du lien collectif et cohésion des équipes, sentiment d'être interchangeable, perte de repères, déshumanisation du poste de travail, autant de facteurs de risques psychosociaux accrus
- augmentation de la charge de travail pour les managers et chefs de projet pour gérer la rotation, organiser et fédérer leur équipe « éclatée » entre différents lieux du site pour certains et de télétravail pour d'autres
- absence d'un taux de flex-office plancher, assurant la bonne gestion du flex-office notamment sur des projets de petite taille
- inadaptation des espaces et postes de travail sous-équipés en regard des besoins particuliers du salarié sans place attribuée (clavier, écran, soutien lombaire, morphologie...) ou du projet (double, triple écran...); cette inadaptation est la conséquence d'une "normalisation" trop forte des espaces rendant compliquée la gestion des besoins spécifiques et est accentuée pour les salariés ne trouvant pas de poste « standard » libre
- inadéquation de choix d'aménagements réalisés sans concertation ni travail collectif avec les équipes concernées
- obstacle à l'intégration des nouveaux salariés, la montée en compétences sur de nouveaux projets, l'animation de l'intermission

\*\*\*

### ❖ **Extraits de quelques études :**

- Le flex office était instauré à l'origine pour des populations nomades, or il touche désormais toutes les populations pour lesquelles il n'est pas toujours adapté.
- Les employés occupant avant le confinement des **espaces ouverts de bureaux** - en open space ou en flex office voire également en coworking - sont à plus de 58 % convaincus que **ces espaces de**

**travail ne correspondent plus à leurs nouveaux besoins.** Ainsi les personnes qui travaillaient en flex-office avant confinement ont désormais une préférence pour l'open-space à raison de 41% et ne sont plus que 16 % à vouloir réutiliser ce type de poste de travail partagé. *Enquête ESSEC 2020 mon bureau post-confinement*

- 80 % des grandes entreprises françaises souhaitent pérenniser le télétravail post-crise et se disent prêtes à revoir l'organisation du travail en mode hybride (un mixte de présentiel et de distanciel) ; cela signifie, entre autres, revoir les espaces de travail devenus inadaptés à la fréquentation des locaux... (*3ème édition du baromètre des dirigeants d'avril 2021*)
- 83% des futurs managers estiment important d'avoir un bureau attitré. *Étude ESSEC Business School (2018)*
- La mobilité et le nomadisme des salariés découlant du Flex-Office sont des éléments potentiellement aggravants des résultats des études précédemment publiées sur les open-space
  - Les études\* menées sur les open spaces, avec la participation de scientifiques et de médecins, ont montré qu'ils favorisaient la propagation des maladies infectieuses, au travers notamment du constat d'un absentéisme pour maladie sensiblement plus important que celui des salariés en bureau individuel. Les contraintes sanitaires SARS/COVID rendent l'open space particulièrement obsolète. \*dont l'étude Steelcase 2011 : les employés en open space prennent 63 % de congés malades de plus que leurs confrères installés dans des bureaux individuels ; Article dans Vice en 2016 ; Article France Info 2011 ; Article France TV Info 2020 une petite histoire de l'open space
  - Les bénéfices dus à l'augmentation des échanges dans des espaces ouverts sont loin de compenser la baisse de productivité engendrée par l'accroissement du niveau sonore et la perte d'intimité. *Etude 2013 publiée dans la revue Applied Ergonomics et relayée par L'Express*
  - Les salariés qui travaillent dans des bureaux décloisonnés communiquent davantage par mails et autres messageries instantanées que ceux qui se trouvaient dans des bureaux séparés : au lieu de se développer, les interactions chutent de 70% en open space. De même, avec ou sans cloisons, les travailleurs distants de plus de 15 mètres ne se fréquentent pas.

*Etude 2019 de chercheurs de l'université de Harvard*

- Le mode d'organisation flexible implique aussi des inconvénients. Parmi les risques pour les collaborateurs (*Journal du Net 2021 - Flex office : définition, avantages et inconvénients*)
  - Le sentiment d'être interchangeables. L'absence de place attitrée signifie que les collaborateurs ne peuvent plus personnaliser leur espace de travail, ce qui peut jouer sur le bien-être au travail. Par ailleurs, cela oblige à déplacer ses affaires chaque jour de bureau en bureau (ou de casier personnel en bureau) mais aussi à régler un nouveau fauteuil et un nouvel écran chaque jour. L'un des risques de l'absence de place attitrée est l'impression de ne pas avoir sa place dans l'entreprise.
  - L'apparition de conflits entre collègues. Le système du "premier arrivé, premier servi" dans les bureaux peut provoquer du stress et des tensions au sein des équipes lorsque certains choisissent toujours les mêmes places et que certaines places sont considérées moins agréables que les autres.
  - La détérioration de la communication au sein de l'entreprise. Supposé favoriser les liens entre collègues, le changement régulier de poste peut engendrer l'effet inverse. L'entourage des collaborateurs changeant constamment, ils sont amenés à faire plus de rencontres mais ont tendance à entretenir moins de liens privilégiés.

- Pour le monde salarié de bureau, la crise sanitaire réinterroge, accélère ou décélère des tendances d'organisation du travail. Si le bureau est un lieu économique, il est donc aussi un lieu social.

Quel est le « sens du bureau » aujourd’hui ? Cette question revêt divers caractères : économique (la rentabilité du mètre carré de bureau), managérial (comment faire collectif quand le travail est fragmenté en divers lieux), stratégique (que doit-on apporter aux salariés au siège, que vient-on chercher au siège), social (comment faire en sorte que les inégalités individuelles ne soient pas renforcées au travail par une disparition du bureau et de ses attributs).

La fragmentation des lieux de travail, son accélération et sa non-régulation engendrent trois risques importants

- la dilution du sens collectif. En effet, si un collectif n'est jamais l'addition d'individus mais toujours ce que les individus créent, mobilisent, produisent ensemble, comment le collectif pourrait-il exister si les individus ne se croisent jamais
- la bilatéralisation de la relation managériale, autrement dit le fait que, par rapidité et efficacité, un manager ne s'adresse toujours qu'aux salariés un à un (et possiblement au fil du temps toujours les mêmes), ce qui appauvrit, voire rend impossible, le travail en équipe.
- celui de voir les salariés passer d'un sentiment d'appartenance construit (culture d'organisation) à une logique de service, telle une cohorte de free-lances. Cette dynamique, qui pourrait peut-être en satisfaire quelques-uns, créerait à coup sûr des travailleurs-décrocheurs, des travailleurs du dehors, de deuxième cercle, chez qui le sentiment d'inutilité peut émerger avec force ; or, l'on sait combien le sens perçu et donné à son travail joue un rôle prédominant dans la santé au travail, l'efficacité et le plaisir à travailler.

*Etude 2021 La Fondation Jean Jaurès, l'Ifop et le cabinet de conseil Selkis*

\*\*\*

❖ **Extraits de rapports d'expertise commandés par le CSEE APPLI :**

- Concevoir des « situations de travail » et pas seulement des lieux/ espaces de travail (SECAFI Toulouse Eisenhower)
- Le projet de passage en flex-office emporte des conséquences qui relèvent bien plus de l'organisation du travail que de considérations architecturales ou bâimentaires (SECAFI Nantes Berlingot)
- Ne pas oublier la prise en compte des situations de travail réel et leurs variabilités (SECAFI Toulouse Eisenhower)
- Le passage au flex-office génère peu de bénéfices attendus pour de nombreuses appréhensions. 234 personnes (sur 672) soit 34% ont décris des craintes sur le passage en flex-office. (SECAFI Toulouse Eisenhower)
- Des impacts du projet de passage en flex-office qui peuvent être catégorisés selon les 6 facteurs de risques psychosociaux de Gollac (SECAFI Toulouse Eisenhower)
- La QVT associant télétravail et flex-office est une problématique complexe qui ne se résume pas à deux arguments majeurs (télétravail plébiscité, qualité des espaces collaboratifs), lesquels ne

doivent pas masquer une multiplicité de facteurs de risques à intégrer dans la QVT associée à ces nouveaux espaces (SECAFI Meudon M-Campus)

- Attention aux impacts dans la durée du nouveau modèle sur les 7 valeurs de l'entreprise, notamment celle du plaisir (Fun) et de l'esprit de camaraderie (Team spirit) (SECAFI Meudon M-Campus)
- Le risque de télétravail très fréquent de leur manager est une crainte remontée par certains salariés comme les réunions d'équipes à moitié ou l'intégration des nouveaux (SECAFI Toulouse Eisenhower)
- L'organisation de la rotation présentiel/ télétravail est une nouvelle charge pour les managers qui va s'inscrire dans la durée. Ces tâches se rajoutent à la charge de travail déjà conséquente des managers. En effet, en raison du télétravail, le nombre et les durées des réunions se sont accrues etc (SECAFI Toulouse Eisenhower)
- Au 147 les projets présents transférés au M Campus étaient déjà organisés en flex-office. Pour autant ce flex n'était pas forcément organisé et les salariés se plaignaient de ne pas toujours trouver de place dans les « villages » réservés et de devoir s'installer ailleurs (SECAFI Meudon M-Campus)
- Les managers misent sur davantage de télétravail pour que « cela tienne » au M Campus : ce point d'adhésion des salariés à plus de télétravail est à confirmer car les taux d'avantages télétravail sont très bas aujourd'hui. Secafi a réalisé une simulation du taux de télétravail qui serait nécessaire : ce taux atteint des valeurs extrêmement hautes et nous nous demandons si le flex-office prévu sera atteignable (SECAFI Meudon M-Campus)
- La promesse formulée par Capgemini, qu'aucun collaborateur ne devrait jamais être en situation de ne pas trouver de place en arrivant le matin, ne peut être tenue que si un certain nombre de conditions est rempli, si le télétravail se développe parmi les collaborateurs, par rapport à la situation qui prévalait à cet égard avant la pandémie COVID 19 et si la présence des équipes dans les villages et des collaborateurs dans les équipes fait l'objet d'une planification (SECAFI Nantes Berlingot)
- Une part des risques inhérents à ce type de réorganisation peut être levée par la prise en compte renforcée des besoins utilisateurs et la régulation par les équipes en proximité. Cela suppose un temps de préparation et accompagnement au changement sûrement plus élevé que prévu et une immersion pour « visualiser » (SECAFI Toulouse Eisenhower)

\*\*\*

#### ❖ Taux de flex vs besoins des projets (dossiers d'information et extraits des rapports d'expertise)

- Meudon Campus (rapport expertise) :  
*« Les managers anticipent de devoir organiser le travail avec un % de télétravail supérieur au taux actuel ; cependant nous alertons sur un problème de calendrier : à date et sur la base du taux d'avantages télétravail actuel, il sera impossible de faire tenir tout le monde dès que les contraintes sanitaires seront assouplies. (...) Le dimensionnement du site devra peut-être être revu en fonction des taux d'avantage télétravail réels. »*

- Berlingot (Information) :
 

« L'information ne précise que le nombre de postes de travail disponibles pour le flex sur tout le bâtiment (838), sans détailler par projet ni même par étage, et en déduit le taux de flex global de 87% par ajout des 122 nouveaux arrivants sur les 838 postes. Aucune mention des besoins des projets. »
- Berlingot (rapport expertise) :
 

« L'excès de personnel (...) par rapport aux 917 postes de travail disponibles au Berlingot peut effectivement être géré en mode FLEX-OFFICE, à la condition nécessaire, **mais non suffisante**, que le télétravail soit adopté par une majorité de collaborateurs localisés au Berlingot. »

« Le projet présenté explicite le cadre et les personnels concernés, mais pas les modalités de déploiement et de fonctionnement du flex-office »

« La manière dont les principes génériques du FLEX-OFFICE seront appliqués au Berlingot, pour assurer à chaque collaborateur qu'il trouvera une place en venant au travail, n'est pas documentée. »
- Eisenhower (rapport expertise) :
 

« Le nombre d'utilisateurs par zones ne nous est pas connu. Sur la base des taux de flex et du nombre de PDT nous en avons reconstruit une estimation. Le cumul fait apparaître un écart qui même en tenant compte des arrondis de calcul, reste significatif. »
- Ivoire (information) :
 

Tous les taux hors projets sécurisés alignés à 0,70 sauf 1 (0,62)
- Pau (information) :
 

Taux de flex par entité et pour chacune des deux zones (sécurisé / pas sécurisé), mais pas par projet
- Saint-Pierre des Corps (information) :
 

Taux de flex par entité, pas par projet / service

#### Complément sur les taux de flex présentés

- Meudon : la limite capacitaire contraint à la baisse le taux de flex ;
- Berlingot : c'est bien l'expertise et le groupe de travail qui ont permis d'obtenir une estimation des taux de flex par projets, dont les valeurs ont étonné les managers des projets, des taux différentiés non calculés à la présentation du projet,
- Pau : présentation uniquement par taux de flex pour chaque plateau (sécurisé / non sécurisé) sans détailler les taux par projets
- Ivoire : taux de flex inférieurs à 1 tous alignés à 0,70, et la moyenne prend en compte les projets / services qui ne sont pas en flex ; taux de flex à 0,79 pour des salariés ayant besoin d'un poste fixe à 95% sans pouvoir télétravailler
- Absence d'informations sur les besoins en postes adaptés non flexibles (Meudon, etc.)
- ....

\*\*\*

❖ **Ecarts avec la Charte Immobilière (extraits des rapports d'expertise)**

- 147 :  
*« Les principes d'aménagement en flex office et en espace ouvert que préconisent les Directives du Groupe Capgemini proposent une relation entre trois types de surfaces, les postes de travail, les espaces collaboratifs et la circulation. Le surdimensionnement des surfaces dites de « circulation » engage une conception de l'aménagement dédié au flex office en espace ouvert qui par un surdimensionnement relatif de la circulation vise à espacer les activités réunies dans un même espace continu afin de permettre leur coexistence sans conflit d'usage. Le projet d'aménagement pour Aquarel ne répond pas à cet objectif »*
- Meudon Campus :  
*« Les postes de travail bruns en bench collaboratifs ne sont pas référencés dans la charte immobilière qui distingue seulement le poste standard et le poste temporaire. »* (diapo 25)  
*« Le M Campus diffère de la charte en termes de poids des espaces collaboratifs, avec un poids plus important de ceux-ci dans la charte. »* (diapo 38)
- Eisenhower :  
*« Il semble manquer des espaces collaboratifs au regard des attendus de la Charte »*
- Equeurdreville :  
*« En termes d'équilibre entre espaces individuels et collaboratifs, le bâtiment d'Equeurdreville reste en-deçà des prescriptions du CRES sur la proportion d'espaces collaboratifs (...), ce qui laisse à penser que ceux-ci pourraient être insuffisants par rapport au besoin. »*